https://doi.org/10.36007/4959.2024.73

A modern kori válságkezelés bibliai alapjai

NOSZKAY Erzsébet[1] – ESZTERGÁLY Elősd Gábor[2]

Abstract
Current study is part of a larger research, which serves to renew the crisis management methods used in the Hungarian Reformed Church, as well as to develop its new diagnostic system. The basis of the research is the economic methods (e.g. the work of Prof. Dr. Erzsébet Noszkay habil) that have been used successfully by economic experts for decades. Applying these methods to the church environment is possible because the archetype of modern crisis management can be seen in the process by which God handles the crisis situation created by original sin.
Since crisis management and diagnostics with a biblical approach provides a completely new mindset, the study of the Bible with this perspective and the applying its lessons in practice represent a new, so far unexploited field not only for theology, but also for economics, therefore it definitely makes sense to present it in a professional environment.

Keywords
Crisis, crisis situation, crisis management, Bible, Christianity, Church, Reformed.

Bevezető

„Akkor ezt mondta Isten: Alkossunk embert a képmásunkra, hozzánk hasonlóvá: uralkodjék a tenger halain, az ég madarain, a jószágokon, az összes vadállaton és az összes csúszómászón, ami a földön csúszik-mászik. Megteremtette Isten az embert a maga képmására, Isten képmására teremtette, férfivá és nővé teremtette őket. Azután megáldotta őket Isten, és ezt mondta nekik Isten: Szaporodjatok, sokasodjatok, töltsétek be a földet, és hajtsátok uralmatok alá! Uralkodjatok a tenger halain, az ég madarain és a szárazföldön mozgó minden élőlényen! (…) És látta Isten, hogy minden, amit alkotott, igen jó. Így lett este, és lett reggel: hatodik nap.” (1Móz 1,26-28.31)

A bibliai teremtéstörténet rámutat, hogy Isten alapvetően jónak teremtette ezt a világot. Az első válsághelyzetről a bűnesetet követően olvasunk, amikor „megnyílt” Ádám és Éva szeme és „észrevették, hogy meztelenek, ezért fügefaleveleket fűztek össze, és ágyékkötőket készítettek maguknak” (1Móz 3,7). Az évezredek távolából a Szentírás képes beszéde rámutat arra, hogy a bűn következtében egyszer csak takargatni valója lett egymás előtt Ádámnak és Évának – ma ezt házassági válsághelyzetnek mondanánk. A bűnesetet követően megszűnt az édeni állapot, és egy válságsorozat vette kezdetét az emberiség életében: a terhesség fájdalma, a vágyakozás kínja, a föld megátkozása, a fáradságos munka, az elmúlás és a halál elkerülhetetlen ítélete (1Móz 3,16-23). A Szentírás alapján kijelenthető: *a válság az emberi bűn (Isten elleni lá-*

[1] Prof. Dr. Noszkay Erzsébet, Noszkay Erzsébet, professor emerita, egyetemi magántanár, Budapesti Metropolitan Egyetem EMBA Turnaround management szakvezetője, a MATE doktori iskoláján témavezető, MTA GB Tudásmenedzsment Munkabizottság alapító elnöke, a VOE Tiszteletbeli elnöke, nomenbt-online.hu.
[2] Esztergály Előd Gábor református lelkipásztor, egyházmegyei lelkészi bíró, vállalkozásszervező közgazdász, Executive MBA – Turnaround menedzser szakközgazdász, Turnaround Management Specialist. Munkahely: Csömöri Református Egyházközség. Elérhetőség: esztergalyelod@gmail.com.

zadás) által vált a teremtés részévé és azóta is az emberi civilizáció fejlődésének egyik mozgatórugója a válsághelyzetek elkerülése és az azokból való megszabadulás. Ugyanakkor a Biblia azt is feltárja, milyen megoldást (módszert) ad Isten a válságba került emberiségnek ehhez a küzdelemhez.

A válsághelyzet és a válságkezelés a keresztyén egyházak történelmében is nyomon követhető, gondoljunk csak a megújulást szorgalmazó reformtörekvésekre (pl. szerzetesrendek megalakulása vagy a 16. századi reformáció). A közel kétezer éves múlttal rendelkező keresztyén egyházak bírnak a legnagyobb tapasztalattal változás- és válságkezelés tekintetében, mégis napjainkban úgy tűnik, a társadalomtudományok 20. századi robbanásszerű fejlődésében lemaradtak. Ugyan ma is látunk egyházi krízisekre adott gyors és hatékony megoldást, de nem ez a jellemző. Gyakran elavult és bürokratikus rendszerek nehezítik a döntéseket, és nem egyszer a kompetenciák esetlegessége miatt szakmaiatlan és ad hoc válságkezelések történnek. Súlyosbítja a helyzetet, hogy az egyház válsághelyzetei (egyházközségi vagy közegyházi) nincsenek kielemezve, következményeik és hosszútávú hatásuk szakmailag nincs feltárva. Generációk végzik el úgy a teológiát és lesznek közösséget vezető lelkészek, hogy ugyanazokat hibákat vétik és ugyanazokat a válsághelyzeteket élik át szolgálatuk során, mint elődeik.

Gyakorló lelkipásztorként úgy látom, a történelmi egyházak megújulása és hatékonyabb működése céljából szakmai alapon kell megújítani az eddig alkalmazott diagnosztikai és válságkezelési módszereket. Ennek a megújításnak az aktualitását és jelentőségét többek között a következők indokolják:

1. A válságok korát éljük. Ha csak az elmúlt 15 évet nézzük 4 olyan globális krízist említhetünk, amelyek visszafordíthatatlan változásokat eredményeztek világunkban. A jelek pedig újabb válságokat prognosztizálnak. Ezek a kívülről érkező negatív hatások akarva-akaratlanul is válsághelyzeteket generálnak az egyház és a gyülekezetek életében, amire gyors és hatékony választ kell adni.
2. Mindig is voltak belső krízisek az egyházban, de korunk információs forradalma miatt ma egy válsághelyzet rövidebb idő alatt eszkalálódik és súlyosabb következményekkel fenyeget. Egy gyülekezeti válság híre akár egy nap alatt az egész egyházat érintő problémává duzzadhat a kontrollálhatatlan közösségi és a korszellemet kiszolgáló szenzációvadász médiának köszönhetően. Ismerjük a következményeket: egyházzal szemben szkeptikus fiatalok, elbizonytalanodó lelkipásztorok, teológiákra jelentkezők csökkenő létszáma, keresztyén válások magas száma, korszellemet meghatározó devianciák egyházban is tapasztalt feszültsége.
3. A kutatás rávilágított arra, hogy a válság témakörében nagyon szűkös az egyházi szakirodalom. Ami elérhető, az döntően a második világháború idején vagy előtte született. Sajnos a hiányosság miatt nagy árat fizet újra és újra a felnövekvő lelkésznemzedék, mert nem ismeri fel időben a válság jeleit, és amikor bekövetkezik a krízis, tehetetlenül áll vele szemben.

Az egyházközségi diagnosztika és válságkezelés megújítását szorgalmazó kutatás alapját azok a közgazdasági módszerek (főképpen Prof. Dr. habil Noszkay Erzsébet munkássága) alkotják, amelyeket évtizedek óta eredményesen alkalmaznak a gazdaság szereplői. Az egyházi környezetben történő alkalmazásuk azért lehetséges, mert *a modern kori válságkezelés ősképét abban a folyamatban láthatjuk meg, ahogyan Isten az eredendő bűn által létrejött válsághelyzetet kezeli*. Jelen tanulmány célja ennek az összefüggésnek a feltárása és bemutatása.

Mivel egy teljesen új látásmódot ad a bibliai szemléletű válságkezelés és diagnosztika, ezért a Biblia ilyen irányú tanulmányozása és tanulságainak a gyakorlatban történő alkalmazása nemcsak a teológia és az egyház, hanem a közgazdaságtan számára is új, még kiaknázatlan területet jelent. A Magyarországi Református Egyház elnökségének támogatását élvező kutatás elején vagyunk, a széles körben történő megismertetése már elkezdődött, gyakorlati alkalmazása reményeink szerint minél hamarabb kezdetét veszi.

Az alábbi tanulmányban először a válság biblikus szemlélete kerül bemutatásra, amely rávilágít a közgazdaságtanban tapasztalható szemléletváltozás bibliai gyökereire és az egyházakban tapasztalt megújulást sürgető hozzáállásra. A második fejezetben a válság kialakulásának folyamatáról lesz szó, bemutatva a Bibliában felismerhető folyamatok közgazdasági vetületét. Befejezésül, a modernkori válságkezelési módszer bibliai gyökereinek feltárására kerül sor, amely rámutat, hogy a Szentírás, mint Isten kijelentése, valódi és eredményes segítséget és útmutatást tud nyújtani a válságban lévő emberiség számára.

A válság biblikus szemlélete

Az egyházra mindig változatlan és stabil tényezőként tekintett az ember, olyan kősziklára, amibe biztonsággal lehet kapaszkodni, amíg az élet viharai kitombolják magukat – fogalmazott 1948-ban Victor János (Victor, 2003, p. 103). Ez a megállapítás egy olyan korszak lenyomata, amelyben még elevenen élt a második világháború okozta trauma. Hatása azonban túlmutatott önmagán. A sokkal békésebb ’90-es években az idősebb gyülekezeti tagok és lelkészek jó része az egyház változatlanságát és stabilitását már nemcsak lelki értelemben vallották, hanem a működés és a kialakult egyházi szokások megőrzése szempontjából is. Szigorúan ragaszkodtak a kialakult szokásokhoz és kritikusan álltak a változásokkal szemben[3]. Látványos és markáns változásokról csak a 21. század első éveitől kezdve beszélhetünk. A tradicionális gyülekezetek is kezdtek nyitni az újdonságok felé[4], hogy a templomaikba vonzzák a fiatalabb generációt. A lelkészképzésben egyre több olyan szakkönyv került használatba, amely a keresztyénség megújulásáról, különféle (főképpen nyugati) missziói látások és módszerek bemutatásáról és hazai alkalmazásuk lehetőségeiről szóltak. Sőt, az idősebb generáció is egyre nyitottabbá vált a modernizáció és a változások felé[5].

Amíg a változások (megújulások) megítélésében pozitív elmozdulás tapasztalható egy-házunkban, a válsággal kapcsolatban ez kevésbé mondható el. Még mindig az a jellemző, hogy a gyülekezeti válsághelyzetek szűk körben, nem ritkán ad-hoc módon vannak kezelve. A lelkésztársadalom előtt is mélyen hallgatnak ezekről az esetekről, ezáltal nemcsak a tapasztalatok megosztásának és a közös gondolkodásnak a lehetőségétől fosztják meg egymást, hanem a közös imádság áldásaitól is. Alig jelenik meg publikáció ebben a témában, a tanulságok kiértékelése, rövid és hosszútávú hatásainak elemzése elmarad, megfosztva ezzel a lelkésztársadalmat és a gyülekezeteket a válsághelyzetek időben történő felismerésétől, azok eredményes kezelésétől.

A hiányos kommunikáció és a téma kerülése nemcsak az egyház tekintélyének védelme miatt történik, hanem a válságokhoz való alapvető emberi viszonyulásunk miatt is. Az egyházközségek válsághelyzetei sokkal nagyobb érzelmi hullámokat gerjesztenek az érintettek életében, mint más esetben. Az Istennel való kapcsolat, a lelki nyitottság, a magánéleti krízisek

---

[3] Jól szemlélteti ezt református énekeskönyvünk megújítását célzó törekvések viszontagságos története.

[4] Például egyre több helyen válik a fiatalos dicsőítő zene a klasszikus istentisztelet részévé és az orgona mellett kíséretként megjelenik a gitár vagy más modern hangszer.

[5] A csömöri gyülekezetben például több idős gyülekezeti tag ült le a számítógép elé és tanulta meg használni a közösségi média alkalmazásait, hogy csatlakozhasson az online istentisztelethez vagy Bibliaórákhoz.

közösségben történő feltárása szoros lelki kötődést eredményez, aminek következtében a személyes érintettség nő. Mindezek mellett a gyülekezet és a lelkipásztor között elmérgesedő konfliktus, a szolgálatában kiégő lelkipásztor, az elöregedő közösségek mind olyan válsághelyzetek, amelyeket személyes kudarcként élnek meg az érintettek, ezért inkább nem beszélnek róla és a feledés homályába süllyesztik az eseményeket.

A mindennapokban tapasztalt félelemmel terhes és pesszimizmusra hajló keresztyén gondolkodás nem tükrözi a valódi biblikus látásmódot, szemben a változófélben lévő közgazdasági és a tradicionális keleti gondolkodással, amely sokkal közelebb áll a Szentírás szemléletéhez.

Az európai (főképpen német és angol) Turnaround szakirodalmat eddig főképpen a pesszimista válságfelfogás határozta meg (az egyensúlyzavar és az elért eredmények elvesztésének sokkoló fenyegetettségeként tekintettek a válságokra). Napjainkban ez a negatív hozzáállás kezd megváltozni és egyre optimistább módon tekintenek a gazdaság szereplői erre a nem kívánatos állapotra, már nemcsak a veszteséget látják benne, hanem a megújulás lehetőségét is. Ez a fajta szemléletmód a keleti kultúrában ősidők óta jelen van, amire példa a „válság" kínai írásjele, amely a „veszély" és a „lehetőség" írásjelekből tevődik össze (Noszkay, 2009, p. 61).

Válság: 危机 **Veszély:** 危险 **Lehetőség:** 机遇

Úgy tűnik, a közgazdaságtan önkéntelenül is jobban alkalmazza a Szentírás szemléletét, mint a keresztyén közösségek. Mi lehet ennek az oka? A válsághelyzettel szembeni negatív attitűd gyökerét a Biblia első fejezeteiben találhatjuk, amikor arról olvasunk, hogy a bűnesetet követően megszűnt az édeni állapot és egy válságsorozat vette kezdetét az emberiség életében. Fájdalmas a felismerés: az életünkben megjelenő válság gyökere az életünkben szintén jelen lévő bűn eredménye. Azonban, ha tovább olvassuk a Szentírást, akkor *arra a következtetésre juthatunk, hogy a Krisztusra Megváltóként tekintő embernek alapvetően optimista módon kellene állnia a krízisekhez*. Egyrészt Isten kijelentésének a valóságban megtapasztalt bátorító igazsága alapján: „Elég neked az én kegyelmem, mert az én erőm erőtlenség által ér célhoz" (2Kor 12,9). Másrészt pedig:

- Tudjuk, hogy a válság a bűnesettől kezdve jelen van ebben a világban és az emberi élet részévé vált, ezért számítanunk kell az előfordulására. Ha pedig valamire számítunk, akkor már kevésbé félelmetes és így arra is képessé válunk, hogy mögé látva a megoldás felé haladjunk.[6]
- Az emberi bűn következményei a keresztyének életét is megnehezíti (például rajtunk kívülálló okokból következik be a válság), de Krisztus megváltása által Isten közösséget vállal a hívőkkel, ezért nem vagyunk egyedül a hitet próbáló helyzetekben. Minden egyes krízis lehetőséget teremt az Istennel való kapcsolatunk elmélyítésére, hogy mennyei vezetéssel küzdjük le a kihívást és hitben megerősödve folytassuk útunkat.[7]
- Mivel a válsághelyzet az emberi romlottságunk következménye, ezért minden egyes ilyen alkalom lehetőséget nyújt a bűnbánatra. Életem prioritásait, döntéseit és tetteit a Szentírás mérlegére téve, lehetőséget kapok arra, hogy jobb és Istennek tetsző emberként kerüljek ki a válsághelyzetből.[8]

[6] „Egyedül ellened vétkeztem, azt tettem, amit rossznak látsz. Ezért igazad van, ha szólsz, és jogos az ítéleted. …Rejtsd el orcádat vétkeim elől, töröld el minden bűnömet!" (Zsolt 51).
[7] „Nem azt kérem, hogy vedd ki őket a világból, hanem hogy őrizd meg őket a gonosztól." (Jn 17,15)
[8] „Mert mit használ az embernek, ha az egész világot megnyeri, lelkében pedig kárt vall?" (Mt 16,16)

- A keresztyén ember élete minden tettét és döntését Isten akaratához szeretné igazítani, ezért imádságban kér vezetést és tanácsot. A válsághelyzet lehet egyfajta válasza Istennek az imádságainkra, jelezve, hogy nem jó úton haladunk és át kell gondolnunk a folytatást[9]. Ennek a szemléletnek a kontrollja, hogy tudjuk, ahol Isten bezár egy ajtót, ott megnyit egy másikat.

A biblikus szemlélet kezdettől fogva arról tanít, hogy a válsághelyzetek az emberiség bűnének következményei és egyúttal jelzései, azonban nem lehet csupán kudarcként tekinteni ezekre a krízisekre. Szép történelmi példát ad erre a reformáció kora, amikor Luther Márton Ágoston-rendi szerzetes az egyház válságával szembesülve nem megbénult, hanem a megújulás útjára terelte a keresztyénséget[10]. *A megváltás örömhíre (evangélium) arra hívja az emberiséget, hogy lássák meg a nehéz élethelyzetekben is a történelem Urának végtelen szeretetét és kegyelmét, Aki bűnbánatra hívja elveszett bárányait, megajándékoz a hit kegyelmi ajándékával, lehetővé teszi a megtérés és a megújulás csodáját*.

Az alábbiakban néhány példával érzékeltetem a különbségeket a válsághelyzet pesszimista (piros) és optimista vagy biblikus (zöld) szemlélete között.

„Erre sem vagyok képes!”
Kudarcérzés a rossz eredmény miatt.

„Alázzátok meg magatokat az Úr előtt, és ő felmagasztal titeket.” (Jak 4,10)
Alázatra és szelídségre tanít a válság, hogy megerősödhessünk Istennel való kapcsolatunkban.

„Mit vétettem, hogy ilyet kell elszenvednem?
Kívülről ért sorscsapás.

„Isten pedig hűséges, és nem hagy titeket erőtökön felül kísérteni; sőt a kísértéssel együtt el fogja készíteni a szabadulás útját is, hogy el bírjátok azt viselni.” (1Kor 10,13)
Isten kezében van az életem, bármi történik velem, tudom, nem hagy el.

„Hol vannak az emberek, miért nem jönnek”
Kudarcérzés az érdeklődés (piaci kereslet) hiánya miatt.

„Lábam előtt mécses a te igéd, ösvényem világossága.” (Zsolt 119,105)
Útmutatás kérése Istentől, mit kell változtatnom, mi legyen a következő lépés.

---

[9] „…tudja a ti Atyátok, mire van szükségetek, még mielőtt kérnétek tőle.” (Mt 6,8).
[10] A Lutheri-reformáció sikerének egyik okaként azt tartják az egyháztörténészek, hogy nemcsak kritikákat fogalmazott meg a válságban lévő egyházzal szemben, hanem a Szentíráson alapuló megoldási javaslatokkal is szolgált.

„Miből fogjuk kifizetni a számlákat?"
Pénzügyi veszteség, a várt bevételek elmaradása okozta krízishelyzet.

„Ne aggódjatok életetekért, hogy mit egyetek, se testetekért, hogy mibe öltözködjetek, mert több az élet a tápláléknál, és a test a ruházatnál." (Lk 12,22-23)
Lehetőség átértékelni az anyagi javakhoz fűződő viszonyunkat.

„Ez így nem mehet tovább! Képtelen vagyok folytatni."
A felhalmozódott gondok és problémák miatt a folytatás feladása.

„…szerezzetek magatoknak el nem avuló erszényeket, el nem fogyó kincset a mennyben, ahol a tolvaj nem férkőzhet hozzá, a moly sem emészti meg. Mert ahol a ti kincsetek van, ott lesz a ti szívetek is." (Lk 12,33-34)
Lehetőség átgondolni az értékrendünket, mi az, ami igazán fontos, amiért érdemes tovább küzdeni.

„Vége mindennek!"
Súlyos veszteség miatt kétségbeesés, a teljes feladás állapota.

„Az Úr adta, az Úr vette el, áldott legyen az Úr neve!" (Jób 1,21)
Mindent Istentől kaptunk és kapunk a jövőben is, mi csak sáfárai vagyunk ebben a világban. Ha véget ér egy korszak, majd jön helyette egy másik.
„Békességet hagyok nektek, az én békességemet adom nektek, de nem úgy adom nektek, ahogyan a világ adja. Ne nyugtalankodjék a ti szívetek, ne is csüggedjen!" (Jn 14,27)
Krisztusban békességre lelhetünk a legnagyobb próbatételek során is.

A válság kialakulásának folyamata

Válságot nem kíván magának az ember, sőt nem is gondol rá, amíg minden jól megy. Ennek ellenére tudatában kell lenni annak, hogy egy szervezet nem képes állandóan sikeresen működni, hibák és rossz döntések mindig vannak, így a hanyatlást természetes eseménynek lehet tekinteni. A Szentírásból megismert emberkép alapján hozzátehetjük: a bűn által megromlott emberi természet miatt sem lehet folyamatos a siker. Bár a válság természetes folyamat része, mégis alapvető jellemzője, hogy előre nem tervezett kóros esemény, ami veszélyezteti a szervezet stabilitását, céljait, tartós fennállása esetén pedig a létét. „Válság akkor következik be, ha:

- a szervezet a változásokat, változáskésztetéseket nem érzékeli és azokra változtatásokkal nem reagál;
- vagy a célzott változtatások nem a valódi lehetőségek és/vagy fenyegetettségek kezelésére irányulnak;
- azokat nem a megfelelő időben;
- nem a megfelelő módon;
- nem a megfelelő mélységben és/vagy kiterjedésben kezelik.”
  (Noszkay, 2009, p. 21)

Lényegét tekintve ugyanezt a folyamatot írja le a Szentírás az emberiség első válsághelyzeténél, a bűneset történetében. Az Éden-kertben élő emberpár komoly kihívás elé került, amikor a kígyó felkelti érdeklődésüket a tiltott fa iránt: „Csakugyan azt mondta Isten, hogy a kert egyetlen fájáról sem ehettek?” (1Móz 3,1-13) Az első kérdésre még helyes választ ad Éva, felidézi Isten szavát, mint iránymutató parancsot. De a Kísértő nem hagy fel céljával, újabb véleményt fogalmaz meg, amellyel ráerősít az előzőre, és ezzel nyomás alá helyezi a döntéshelyzetbe került asszonyt. Éva mérlegel: a gyümölcs csábító és okossá is tesz, majd végül rossz döntést hoz, amiben a férje is cinkossá válik. Ekkor észreveszik, hogy meztelenek és fügefalevéllel takarják el szemérmüket. A félelem is beköltözik a szívükbe, elrejtőznek Isten elől és amikor számot kellene adni tettükről, a másikra hárítják a felelősséget – látható jelei lesznek a bűnnek. Az éden-kerti történet „felszámolással” ért véget: Ádám és Éva mögött bezárult a földi paradicsom kapuja és egy szenvedésekkel teli élet vette kezdetét, aminek a vége a halál lett (1Móz 3,14kk).

A többezer éves bibliai történet nem tudományos módon tárja fel előttünk a válság kialakulásának folyamatát, mégis tökéletes betekintést ad a válság természetébe. A mindig változó környezetből folyamatos változáskésztetés (a kígyó kérdései) érkezik, ami fokozódó nyomás alá helyezi az embert, ami növeli az esélyét a helytelen változáskezelésnek. Előbb-utóbb lesz egy rossz döntés, aminek következtében a szervezet válsághelyzetbe kerül. Amennyiben a szervezet idejében észleli a kialakult krízist, gyors és hatékony válságkezeléssel még könnyen orvosolható a probléma. (Ádám és Éva esetében a gyors és hatékony válságkezelés az őszinte bűnbánat lett volna, de e helyett egymásra mutogatva hárítják el a felelősséget.) A nem időben és nem megfelelő módon meghozott válságkezelési döntések miatt a krízis tovább mélyül, csődhelyzet alakul ki és annak sikertelen kezelését követi a felszámolás (Noszkay, 2009, pp. 26-27).

Ez az ősi bibliai történet közelebb visz a válság természetének és a háttérben megbúvó lelki folyamatok (Istentől elfordult, vágyaitól elvakult ember tévedései) megértéséhez. Ugyanakkor kiegészíti a válság – a közgazdaságtan által egzakt módon bemutatott – jellemzőit, definícióját és típusait. A kettő együtt teljesebb képet ad a szakembereknek és hatékonyabb válságkezelést eredményezhet a bajba jutott szervezetek életében.

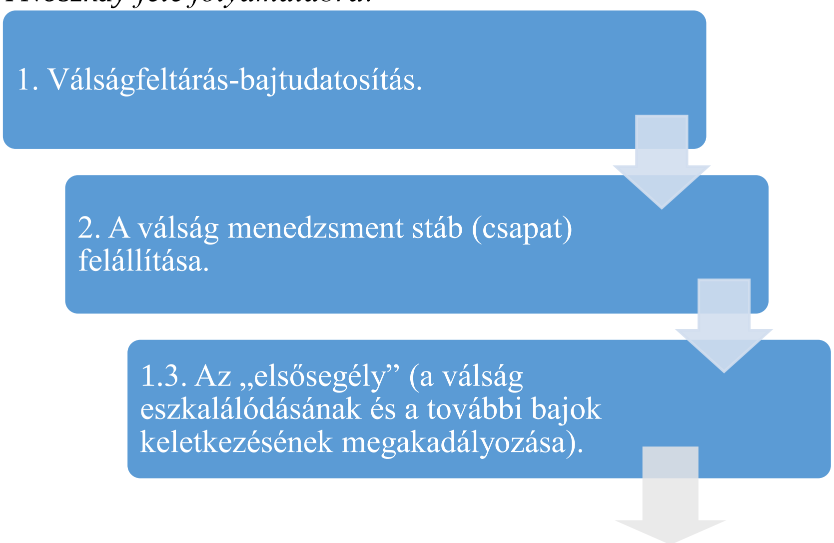
A válságkezelés bibliai gyökerei

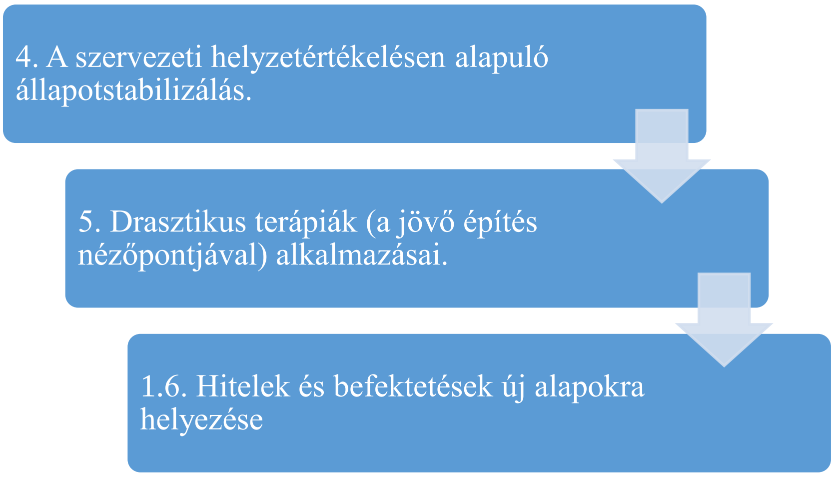
„…azt a hírt kaptam rólatok, testvéreim…, hogy viszálykodások vannak közöttetek” (1Kor 1,11). Kendőzetlenül fogalmaz Pál apostol a korinthusiakhoz írt első levelében, mert komoly problémák adódtak az ősgyülekezet életében. Nevezhetjük válsághelyzetnek is, hiszen a közösség stabilitását, céljait, létét fenyegető (a válság definíciója) krízishelyzet állt elő a pártoskodás, a cégéres bűnök, az istentiszteletben tapasztalt visszásságok és a tanbeli félreértések miatt. Az első levele nem oldotta meg a krízist, ezért nem kis áldozatot vállalva személyesen is elutazott Korinthusba, hogy segítse a dolgok rendeződését. A várt megbékélés azonban így is elmaradt, sőt ellenfeleitől megsértve kellett elhagynia a gyülekezetet, de nem adta fel. A következő, „könnyhullatással” írt levelét Titusszal küldte el, aki örömhírrel térhetett vissza: „a gyülekezet újra Pál mellé állt; a sértegetőt nyilvánosan megbüntették” (Herczeg, 1998, p. 277). Immár megbékélt lélekkel írhatta bátorító sorait: „…állítsátok helyre a jó rendet magatok között, fogadjátok el az intést, jussatok egyetértésre, éljetek békességben, akkor a szeretet és a békesség Istene veletek lesz.” (2Kor 13,11)

Ha végig olvassuk a korinthusi leveleket, akkor egy Istentől vezérelt apostoli válságkezelés példája elevenedik meg előttünk: nem kerülgeti a problémát, nyíltan rámutat a tünetre és annak gyökerére is. A feddés mellett a hálaadás és a pozitív jövőkép (megoldási javaslat) is hangsúlyt kap a levélben. Folyamatos a kapcsolattartás, amint hírt kap az apostol a közösségről, azonnal reagál (tudja, hogy számít az idő), az áldozatvállalástól sem riad vissza, kész vállalni minden kockázatot és nehézséget, hogy személyesen is találkozhasson a közösséggel.

A korinthusiakhoz írt első levelet egy krízishelyzet váltotta ki, amelyben Pál apostol válságkezelése sok hasonlóságot mutat a modern kori módszerekkel. Bár a különféle iskolák másképpen látják ezeket a folyamatokat, logikai felépítésükben hasonlóságok mutatkoznak. Az alábbiakban Prof. Dr. Noszkay Erzsébet folyamatábráját fogom bemutatni és vetem egybe a Bibliában található válságkezelési módszerrel (Noszkay, 2009, p. 100).

A Noszkay-féle folyamatábra:





1. Válságtudat kialakítása:

A válságkezelés során az első és legfontosabb lépés a válságtudat kialakítása, ugyanis a megújulást legelőször a válság szereplőiben kell elérni. „Sajnos meg kell ijedni és ki kell kerülni a komfortzónából!" – vallja a szakember (Baji-Gál, 2022). A megoldás sikerének egyik kulcsa, tudatosítani, hogy a kialakult helyzetben mit veszíthet az ember, illetve a szervezet. Ugyanakkor a mentális erőforrásokat is serkenti, és összefogásra buzdítja a közösséget. A válságtudat kialakításának két módja van: emocionális úton: személyes beszélgetések során; racionális úton: mérések és prognózisok szembesítésével.

2. Kríziscsapat összeállítása:

A válságkezelés következő lépése a kríziscsapat összeállítása, hiszen a válságkezelés önerőből csak részben oldható meg (Noszkay, 2009, pp. 25-28). A külső segítség mellett (válságkezelő szakember) a közösség összefogására is szükség van. Ahhoz, hogy a kialakult problémát hatékonyan tudjuk kezelni, a közösség tagjait is be kell vonni a folyamatokba. A válság okozta kudarc érzése csak úgy oldható fel, és csak úgy élhető át a megújulás sikere, ha aktív részeseivé válnak a válságkezelésnek. Persze nem mindenkit egyforma mértékben kell bevonni, a szakmai kompetencia, az aktivitás, az elköteleződés olyan tényezők, amelyek segítenek a különbségtételben. Szükséges tisztázni, hogy a megoldásban részt vevők milyen attitűddel viszonyulnak a válsághelyzethez. Interjúk segítségével fel kell mérni ki az, aki ellenségesen, támogatóan, színlelt támogatóan, vagy közömbösen áll a kiútkereséshez (Baji-Gál, 2022).

3. Első lépések:

A kríziscsapat megalakulása után a szakmai vezetők kézbe veszik a szervezet irányítását, ami egyfelől a kommunikációs és információs csatornák felülvizsgálatát, fejlesztését és aktiválását jelenti (pl. a munka megkezdésének jelzése a közreműködők felé). A pénzügyek centralizálása és racionalizálása is az első lépések közé tartozik, hiszen egy válságban lévő egyházközség anyagilag is nehéz helyzetbe kerül. A pénzügyi hiány további elmélyülése érdekében a kiadások racionalizálása és átütemezése a feladat.

4. Helyzetértékelés és állapotstabilizálás:

Az első lépések megtétele után az alapos diagnosztika következik, hogy a válságkezelésben részt vevő valamennyi szereplő tiszta képet kapjon a szervezetről. A diagnosztika részei: - általános diagnosztika; - emberi erőforrás diagnosztika; - pénzügyi diagnosztika; - betegség di-

agnosztika. Ezzel párhuzamosan számbavételre és értékelésre kerülnek azok a döntések, amelyek preventív módon próbálták megelőzni a kialakult válsághelyzetet. Ez már a válságterv megtervezésének és az új stratégia irányainak részét képezi. A válságterv és az új stratégia kidolgozásának meghatározó része az állapotstabilizálás, amellyel a válságkezelés elért eredményeit rögzítik, hogy az a jövőben is stabil alapot adjon az egyházközségnek és ne térjen vissza a válsághelyzetet előidéző régi korszak. Az állapotstabilizálás konkrét lépései:

1. „A szervezet újra strukturálása; az előhaladás mérési lehetőségeinek megteremtése;
2. A szervezeti résztvevők elkötelezettségének elnyerése;
3. Az esetleges emberi erőforrás-problémák megoldása.” (Noszkay, 2009, p. 109)

5. A megújulás drasztikus lépései:

A válságot megélő, egyensúlyi helyzetét vesztett szervezet stabilizálásához és normalizálásához drasztikus megoldásokra (terápiákra) van szükség. A szakirodalom összefoglalóan a szervezet piaci helyzetének újra kalibrálását, a termelés felülvizsgálatát és átalakítását, valamint az új beruházások megvizsgálását tartja meghatározónak ebben a szakaszban. (Noszkay, 2009, p. 108)

6. Hitelek és befektetések új alapokra helyezése

A működést biztosító pénzügyi stratégia át-, illetve kidolgozása a válságkezelés első lépésével együtt megkezdődik és párhuzamosan fut a folyamat során. Főbb részei: bevételek és kiadások összehangolása, a kiadások ütemezése és racionalizálása, a hitelek újratárgyalása, új tőkebevonási lehetőségek keresése és vizsgálása. (Noszkay, 2009, p. 110)

A nagy felismerés

A válságkezelés módszerei és 21. századi alkalmazásai tulajdonképpen azoknak az emberi tapasztalatoknak a felismerései, amelyek velünk élnek a teremtés hajnalától kezdve. A Szentírás több ezer év távlatából tárja fel Isten válságkezelési módszerét, amely alapját adja minden ilyen irányú törekvésnek. Az 1. ábrán vázlatosan láthatjuk, hogyan jelennek meg korunk válságkezelési lépései, illetve a modern kori válságkezelés módszerének alkalmazása a többezer éves isteni kijelentés tükrében.

1. ábra. A Szentírás, mint az eredeti válságkezelési módszer.

Válságkezelés lépései	***Bibliai párhuzam + teológiai magyarázat***
Egészséges állapot bemutatása	**Teremtéstörténet** – láthatóvá válnak az alapvető célok és a rendszer (teremtett világ) működésének alapelvei. **Éden-kert** – az egészséges állapot működés közben.
Feltárni a válság kialakulásának okát	**Bűneset bemutatása** – a teremtmény egyéni érdekeitől és vágyaitól fűtve fellázadt Teremtőjével szemben.

Diagnosztika	Az **egész Szentírás** bemutatja a válságba került, Isten nélküli emberi élet jellemzőit: szenvedés, halál, háború, betegség, küszködés, fájdalom, válás, kudarc, válság, hitetlenség stb.
„Elsősegély”	Isten **törvénnyel** (Tízparancsolat, Tóra) ajándékozza meg az embert, amely rámutat a bűnre és segít elkerülni azt.
Drasztikus terápia – Válságkezelés hatékony módszerének kiválasztása	**Drasztikus terápia = „új teremtés”** – Jézus Krisztus helyettes áldozatával Isten igazsága elégtételt kap és helyreáll a teremtés rendje (a Teremtő és a teremtmény közötti szeretetkapcsolat).
Hitelek és befektetések új alapokra helyezése	Első olvasatra bibliai párhuzam nehezen fedezhető fel ebben a pontban, de ha abból indulunk ki, hogy egy szervezet pénzügye működése szempontjából a legfontosabb kérdés, akkor azt mondhatjuk, hogy ez a lépés a **működési struktúrák új alapokra helyezését jelenti.** Innen nézve a Biblia útmutatása a megtért (válságkezelésben részt vevő) számára: **Krisztusi példa követése, tanítványi küldetéstudat, a szeretetkapcsolatok újraértékelése, bűnbánat gyakorlása, „Lélek gyümölcseinek” megtermése**.

A modern kori válságkezelés módszere („drasztikus terápia”)	***Isten válságkezelése a Szentírás alapján***
1. Tudatosítani a válsághelyzetet.	Isten emberi alakot öltve megjelenik a földön, hogy bűnbánatra és megtérésre hívja az emberiséget. Jézus Krisztus szavaival és tanításaival tudatosítja a válsághelyzetet.
2. Válság menedzsment stáb felállítása.	Jézus, apostolokat választ ki és hív el, akiket Szentlelkével megajándékoz és szolgálatba állít, hogy Isten válságkezelésének eszközei legyenek. Mindez generációról generációra ismétlődik a lelkészek, a papok, a hitoktatók, a diakónusok stb. személyében.
3. Megismertetni a válságkezelés sikerre vezető módszerét.	Jézus tanításaival, igemagyarázataival, magatartásával feltárja az egyetlen sikerre vezető módszert a válságba került ember számára: „újjászületés” = si-

	keres válságkezelés. Napjainkban ennek a folyamatnak a folytatása a Krisztusról szóló igehirdetések és bizonyságtételek.
4. Bevonni és aktivizálni a részt vevőket a siker kiteljesedése céljából.	A megtértek (közösségi szinten az egyház) Istennek engedelmes élettel, élő hittel, példamutató munkával, Istent dicsőítő hálaadással és imával vesznek részt a társadalom életében, így Isten válságkezelésének eszközévé válnak.

Befejezés

A többezer évvel ezelőtt megfogalmazott Szentírásban egyszerre kapunk diagnózist a válságba került emberről és teremtőjének válságkezelési (megváltás) módszeréről. Bár a Biblia nem a közgazdaságtan szemszögéből vizsgálja ezeket a kérdéseket, mégis egyértelmű párhuzam fedezhető fel a kettő között. Kijelenthető, hogy a modern kori változás- és válságkezelés módszereinek gyökerei egészen Isten teremtési rendjéig és üdvözítő tervéig nyúlnak vissza. Mindez pedig lehetővé teszi azt, hogy a gazdasági szférában eredményesen és régóta használt diagnosztikai és válságkezelési módszereket az egyházi környezethez igazítva is alkalmazzuk, ezáltal szolgálva a megújulást és a megerősödést Isten dicsőségére.

IRODALOMJEGYZÉK

[1.] Baji-Gál, C. (2022. november 5-26). *Válságmenedzsment módszerek és technikák I.-IV.* (S. t. hallgatói, Előadó) Budapest, Budapest, Magyarország.
[2.] Herczeg, P. (1998). *Jubileumi kommentár - A korinthusiakhoz írt második levél magyarázata.* Budapest: Magyarországi Református Egyház Kálvin János Kiadója.
[3.] Noszkay, E. (2009). *Változás- és válságmenedzsment az alapoktól.* Budapest: N&B Kiadó.
[4.] Victor, J. (2003). *Egyházi életünk válságai.* Budapest: Magyarországi Református Egyház Kálvin János Kiadó.

Egyéb forrás:
[1.] Biblia (Kálvin János Kiadó, 2014.)